

# Top message

トップメッセージ  
ステークホルダーの皆さまへ



## 物流から新たな価値を創造し 持続可能な社会に貢献する

代表取締役社長 社長執行役員 齋藤 充

皆さまには、平素より格別のご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。新型コロナウイルス感染症は私たちの生活にこれまでに経験したことのない影響を及ぼしており、社会・経済の先行きは未だ不透明な状況にあります。新型コロナウイルス感染症により亡くなられた方々に謹んでお悔やみを申し上げるとともに、罹患された方々に心よりお見舞い申し上げます。また、医療従事者の皆さまをはじめ、感染拡大防止や社会機能の維持にご尽力いただいている世界各地の関係者の皆さまに心から感謝申し上げます。

当社グループとしても、物流という社会インフラの一端を担う企業としての責務を果たすべく、お客様のサプライチェーンを徹底して守り、人、企業、地域を結んで、社会の発展を支えてまいりたいと考えております。

さて、日本通運グループは、昨年初めて統合報告書を発行し、長期ビジョン、経営計画、価値創造等について全体像をお伝えしました。本年、統合報告書の2回目の発行に当たり、社内に「ESG推進プロジェクト」を立ち上げ、改めて当社のESG経営の方向性を確認するとともに、取り組むべきマテリアリティの再確認や、設定した目標について、グローバルスタンダードとのギャップ分析等を行いました。私からは、直近一年間の経営状況、長期ビジョン実現に向けた取り組みについてご説明申し上げます。

## 経営計画の進捗状況

当社グループは、創立100周年を迎える2037年に向け、長期ビジョンとして「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」を掲げ、現経営計画において、事業の成長戦略として、「コア事業の成長戦略」と「日本事業の強靱化戦略」を中心に収益基盤の拡大強化を目指しています。そして長期ビジョン実現に向けて、「非連続な成長戦略」「取組みを支える機能強化」「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立」に取り組む中、2年が終了しました。

2020年度を業績面で振り返ると、感染症発生の影響により、昨年5月を底に回復傾向にあります。貨物輸送需要の縮小などが影響し、当社の連結業績は、前年度比で減収となりました。一方、コスト圧縮効果に加え、航空輸出部門の増益などにより、営業利益以下の各利益が増益となりました。コスト圧縮については、社有戦力の最大活用による外注費削減等に成果があるものの、まだ満足できるレベルではありません。トラックの積載効率のさらなる改善や後方事務の効率化等、改善すべき領域は多いと考えております。当面の目標としている営業利益率5%を達成に向けて、売上に対して使用できるコストを計算し、許容コスト内に収まるように、コストをブレイクダウンし、単なる値下げ交渉ではなく、仕組みを変えることにより、コスト圧縮できる余地はあると考えています。

当社は、1937年に「日本通運株式会社法」に基づく国策会社として発足し、全国主要都市の運送業者を合併することで、会社の原形が形づくられた歴史もあり、組織・機能が縦割、分散型になる傾向がありました。これには地域や輸送モード需要に柔軟迅速に対応できるといった長所もある一方で、集中的、画一的な対応が求められる事案に対しては多くの非効率が生じていました。このため、集中すべきは集中し、自立分散を維持する部分は強みとして強化するという体制作りが、私の社長としてのテーマの一つと考えています。この構造改革は

一朝一夕にできることではなく、まだ道半ばですが、継続的にチャレンジし、改革を進め、その成果が目に見える形で出始めてきたと手応えを感じております。さらにコロナ禍を契機の一つとして、社員の働き方改革に大きな進捗がありました。組織を変え、仕事のやり方、働き方を変えることにより収益性を上げる余地はまだ多く残っており、現在の売上高約2兆円規模であれば、営業利益1,000億円を達成することは可能と考えております。このような収支構造の実現に向け2022年1月のホールディングス体制への移行等の戦略を実行し、収益性の高いグループ組織に変革してまいります。

次に長期ビジョン達成に向けた経営計画の取り組み状況についてご説明いたします。

最初に「非連続な成長戦略」についてです。これは端的に言うと「M&Aによるグローバルメガフォワードへの成長」ということであり、長期ビジョンの実現に向けては、M&Aの実行が不可欠だと考えています。世界の物流の多くがアジアを発着地としていることから、当社グループとしてもM&Aの有力な選択肢として、アジアにおいて海運貨物の取り扱いに強い企業にフォーカスしていますが、M&A戦略を進める上での準備段階として、「選択と集中による事業ポートフォリオの最適化」と、「バランスシートのスリム化とキャッシュフロー経営の推進」の2点を確実に推進することが重要と考えております。これは同時にROICを重視しつつ、資本効率の向上を目指すものでもあります。こうした観点から、より高収益で、コア事業に集中するため、事業譲渡や会社買収などを進めております。またバランスシートのスリム化では、物流センターの流動化スキームによる拠点整備、加えて日通商事のリース事業については合併化を行いました。「選択と集中による事業ポートフォリオの最適化」と「バランスシートのスリム化とキャッシュフロー経営の推進」については、今後も積極的に取り組んでまいります。

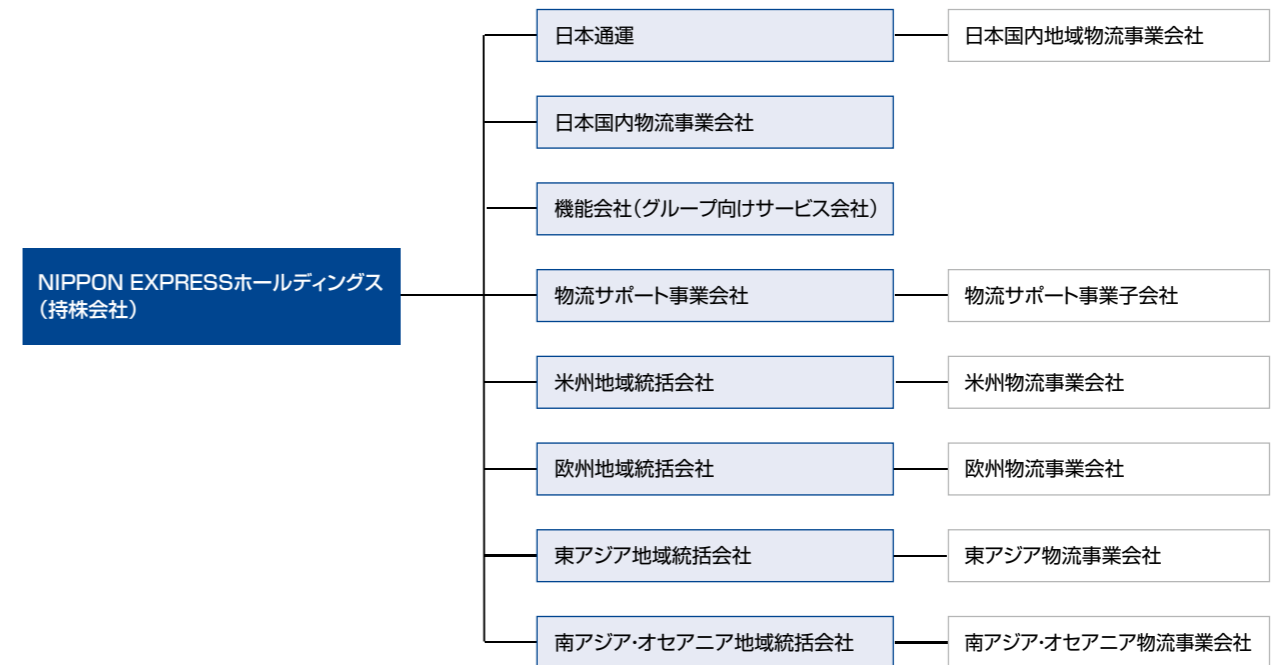
次に「取組みを支える機能強化」については、2021年1月に「持株会社体制へ移行する方針を決定し、その準備を開始すること」を発表し、その後の検討を経てホールディングス会社の社名を、「NIPPON EXPRESSホールディングス株式会社」といたしました。

当社グループが長期ビジョンの実現に向けて、飛躍的に成長していくためには、グローバル市場を主戦場にしていく必要があります。そこを見据えると、日本通運という個社が強くなるだけでなく、日本を含めた世界各国にあるグループ各社が協調しながら、グループ全体として成長を遂げていかななくてはなりません。さらに、ガバナンスの強化やサステナビリティ経営、デジタルトランスフォーメーション(DX)など、グローバルレベルで取り組むべき課題が山積しています。これらを踏まえると、日本通運が、自らも事業を行いながら、グループ会社の親会社として、スピーディーに戦略構築するこ

とは困難になりつつあり、グループ全体の成長に資する「新たなフォーメーション」に変革することが必要だと判断しました。ホールディングス体制への移行により、グループの機能を、「事業全体を俯瞰して戦略構築する機能」と「事業を推進する機能」に分けて、連携を取りながら、それぞれの機能を強化し、高度なグループ経営を実行していきたいと考えております。

3点目の「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立」については、働き方改革やCO<sub>2</sub>削減などに成果が出ておりますが、地球環境への世界的関心は高まっており、当社のカーボンニュートラルへの取り組みについても、加速させてまいりたいと考えております。ESG経営の確立については、前述のとおりプロジェクトを立ち上げ、ESG経営の方向性の整理を行っており、次項以降で詳細をご説明申し上げます。

純粋持株会社体制(HD体制)への移行(2022年1月)



## 外部環境の変化の認識と対応

長期ビジョンの実現に向けて、外部環境の変化を注視し、リスクと機会を的確に捉え、対応していくことが重要ですが、現状、特に課題認識を持っているのは「労働力不足」「気候変動へのお客様の関心の高まり」「テクノロジーの発展による物流業界プレイヤーの変化」の3点です。

労働力不足については、現在、企業ごとにドライバー、倉庫で働く人員の確保や調整を行っていますが、この課題は、業界全体として取り組む必要があると考えています。CO<sub>2</sub>排出量削減対策にも通じますが、トラックの積載率を向上させる共同運行といった仕組みを運送業界で構築することが求められています。これは、関係する企業だけでなく国土交通省や自治体と調整しながら進めなければ成し遂げられないことであり、当社グループを含めた業界の大手企業が旗振り役となって主導的に行っていかなければならないと考えています。

次に気候変動への対応について、お客様の気候変動や環境への意識は非常に高まっており、お客様から、物流において排出するCO<sub>2</sub>の削減についても具体的な対応が求められ始めています。当社は、パリ協定に呼応した政府目標を意識し、自社のCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでまいりましたが、直近の動きとして、政府は2050年のカーボンニュートラルを宣言し、2030年の中間目標として46%削減を打ち出しました。気候変動や環境課題に対し、一層力を入れる必要があり、新たな長期目標の設定と取り組みについて検討してまいります。一企業でできることには限界があります。この課題についても、国や業界が連携することが必要なテーマと考えています。

3点目のテクノロジーの発展による物流業界プレイヤーの変化については、発達したテクノロジーが加速度的に導入されることによって、物流を担うプレイヤーが変化する可能性を想定しています。この時に鍵となるのは、物の流れをITでコントロールする仕組みや、それに投資する力で、IT企業や大きな資金を持ったファンド等が物流に乗

り出すことにより、これまで物流を担ってきた我々は、仕組みを構成するオペレーターの1つとなってしまうリスクがあると考えています。一方、物はただ運べば良いわけではなく、きちんと運び、お客様が満足いく形で届ける必要があります。貨物をどう扱い、どう動かすのかという「物を動かす力」が問われ、これは経験や技術的な蓄積が必要であり、当社グループは、この「物を動かす力」に基づく物流を提供できると自負しています。この力に加え、デジタル化、さらにはDXを活用したビジネスを展開することにより、新たな価値を提供することができると考えています。この取り組みの1つとして、当社では、産業別の特性に合わせた産業別プラットフォームの構築に取り組んでいます。これは物流とデジタル技術等の先端技術を組み合わせることをポイントの1つとしており、次項で紹介する医薬品流通プラットフォームはその具体例です。デジタル化の知見を蓄積しDX社会の到来に準備すること、さらには、DX社会で起こることを予想して、バックキャストで戦略を設計することが必要と考えており、既に行動を開始しております。この取り組み状況については、P40、41ページ「事業のデジタル化とDXの推進」にてご報告させていただきます。

## 日本通運グループの価値創造と社会課題に対する姿勢

当社グループは、変わらない日本通運グループの価値観を企業理念として、「私たちの使命 それは社会発展の原動力であること」「私たちの挑戦 それは物流から新たな価値を創ること」「私たちの誇り それは信頼される存在であること」と定め、「物流を通して社会に貢献し、豊かな未来を創る」ことに存在意義があると考えております。先人たちにより築かれ、現在に受け継がれたこの企業理念は、図らずもサステナビリティやESGの理念に沿ったものと捉えております。今回、ESG推進プロジェクトにおいて、改めて現在のビジネスモデルに至る経緯、事業を創出してきたプロセスを考察しました。その考察を視覚化したの

がP8、9の「価値創造エンジン」です。当社の企業理念を中心に置き、社会課題、物流課題に対して、1. 課題を発見し、2. その課題に対するソリューションを導き出し、3. 事業、収益化し、4. さらに探索・深化させるというプロセスです。当社の事業創出の歴史を振り返ると、こうしたプロセスに整理でき、これが当社の「価値創造と社会課題に対する姿勢」であり、この結果として、現在の多様な物流モード、グローバルな物流ネットワークが築かれてきたものと考えました。ただしこれからは、大量生産・大量消費の時代に求められた、効率性の追求といった価値だけではなく、サステナブルな社会実現に貢献する価値創造が求められます。そうした新たな価値創造に向けても、当社の「価値創造エンジン」は変わることなく、さまざまな課題に挑戦できると考えています。その一つの成果が、医薬品流通プラットフォームです。

世界では毎年多くの人が偽造医薬品の被害を受けており、命を落とす人は年間推定50万から100万人に達するとの報告もあります。日本においても偽造医薬品による健康被害が確認されており、世界各国で、流通過程の管理適正化、厳格化の動きがあります。当社はこうした課題に対して、患者の方が、「安心」して、かつ「安全」に医薬品を使用できるように物流から貢献したいと考え、IoTやブロックチェーン等の先進技術も活用したソリューションを提案し、今年2月から段階的に取り扱いを開始しました。サステナブルな社会の実現には多くの解決すべき課題が存在しています。その課題を捉え、ソリューションを導き出し、物流を通じて社会に貢献することに当社の存在意義があり、ここに多くの可能性があると考えております。

## 長期ビジョン実現と価値創造のためのマテリアリティ特定

ESG経営の推進について、「持続的成長と企業価値向上のためのESG経営の確立」を掲げ、取り組みを進めておりますが、ESG経営に関しては、重要度が一層高まって



西日本医薬品センター

おり、特定したマテリアリティや設定した目標について点検する必要があると考え、ESG推進プロジェクトにおいて、ゼロベースで再検討を行うこととしました。

最初にマテリアリティ特定の方法として、「ステークホルダー視点」と「当社のビジネス視点」を軸として、「価値創造」「リスク低減」の観点から課題を分析し、網羅性を担保しつつ、限られた経営資源を優先的に使い、集中的に取り組む課題を確認しました。この結果を整理したのが、P36「マテリアリティの特定」で、9象限に区分されたマトリックスの右上の象限にプロットした下記の6項目のマテリアリティが、まず優先的かつ集中的に取り組む課題になりますが、これらは現経営計画で取り組むこととした課題内容と一致しており、当社の取り組みの方向性は、概ね正しいものと判断しております。

一方、各マテリアリティについて設定した目標とグローバルスタンダードとのギャップ分析では、ギャップがある項目も確認されました。また、今回特定したマテリアリティについても固定的なものではなく、時代の変化に合わせて見直しが必要になると考えております。このため、目標設定の再検討や、マテリアリティを定期的に見直すPDCA体制を構築するとともに、新設するホールディング会社にサステナビリティに関する専任部署を設置することを予定しております。

### マテリアリティ

- ①事業のデジタル化とDXの推進
- ②品質の向上と新価値の創造
- ③気候変動への取り組み
- ④持続可能でレジリエントな物流インフラの構築
- ⑤従業員エンゲージメントの向上
- ⑥ガバナンスの強化

各マテリアリティの詳細および取り組み状況については、P40～49「Materiality」およびP50～58「ガバナンス」でご報告いたしますが、私からはマテリアリティへの取り組みに関して、当社のスタンスと必要な枠組みについて、ご説明させていただきます。

「事業のデジタル化とDXの推進」「気候変動への取り組み」および「品質の向上と新価値の創造」については、産業別プラットフォームの構築やDX社会の到来に向けて必要と考える準備を、「外部環境の変化の認識と対応」の項でご説明しましたが、サプライチェーンはグローバル化し、産業によっては非効率が生じているほか、医薬品産業においては新たなレギュレーションの制定といった変化も起きています。産業別プラットフォームの構築については、従来の個社最適ではなく、お客様の属する業界の国内外の物流に対してその特性や状況、変化に合わせた新たな物流サービスを提供することにより、社会インフラとしての定着を目指すものです。これにより、産業全体として効率性の向上が図られ、物流分野におけるCO<sub>2</sub>排出量の削減という点でも大きな効果を生み出す可能性が高いと考えています。しかし、「外部環境の変化の認識と対応」の項でも触れたとおり、カーボンニュートラル等の大きな課題は、一企業

では解決できない課題です。同業他社や顧客企業に加えて、先端技術を持つIT企業等といった業界の垣根を超えた連携、さらには関係省庁のご支援をいただき、コンソーシアム形式のオールジャパンで推進していくことが重要と考えています。対応が遅れると、国としての日本の存在価値が薄れ、最終的には淘汰されるか、小さな役割しか担えないプレイヤーになってしまう危惧があります。このため企業間で協力し、国を挙げて戦うことができる仕組みを作る必要があると考えております。

こうした観点に立ち、当社は、物流分野におけるカーボンニュートラル等の一企業では対応が困難な課題に対して、率先して主導的役割を果たさなければならぬと考えています。また、産業別プラットフォームについては、新たな社会インフラと捉え、公益性に資する機能は、オープンプラットフォーム化を目指したいと考えています。

### ステークホルダーの皆さまへ

最後になりますが、今回発生したパンデミックで、改めて思い返したのは、2011年に発生した東日本大震災でした。当時私は、東北ブロック地域を総括する役員として仙台に勤務していましたが、振り返ると、被災地で勤務する従業員は、被災者であると同時に、物流事業者の一員として、物資の供給を止めないよう業務を遂行しました。これは従業員一人ひとりにDNAとして組み込まれた企業理念があればこそ実現可能であり、使命感を持って行動する従業員は、当社グループの大きな財産と考えています。

“物流を通して社会に貢献し、豊かな未来を創る”という理念の実現の原動力は従業員一人ひとりの行動であり、ここから全てが生まれるものと信じ、当社グループは、より良い社会に向けた貢献と長期ビジョンの実現に向けて努めてまいります。引き続き皆さまのご理解とあたたかいご支援をお願い申し上げます。



## トピックス

### グループブランドの導入

日本通運（およびそのグループ会社）は、急速な社会環境の変化や技術革新の進展に対応し、国内、海外のお客様に対し、より高度かつ高品質なサービスを提供するため、ブランド力強化の一環として、グループ統一のブランドアイデンティティを2022年1月4日から新たに導入することを決定しました。

### グループブランドシンボルについて



【縦組み】

【横組み】

#### <シンボルに込めた思い>

- 新たなHD社名でありかつ日本および海外で信頼を獲得しているNIPPON EXPRESSの短縮形であるNXをシンボル化しました。
- 当社グループの長期ビジョン\*「グローバル市場で存在感を持つロジスティクスカンパニー」の実現に向け、国内外におけるグループ総力を挙げた進化を推進するグループブランディング上の旗印としての役割を担うものとなります。
- 企業メッセージである「We Find the Way」を体現し、企業、産業、社会の発展を支えていく力強い意思を表明しています。

\*長期ビジョン：日通グループ経営計画2023「非連続な成長”Dynamic Growth”」に掲げる、2037年ビジョンのこと

#### <デザインに込めた思い>

- 力強さと正確性を兼ね備えたNXのデザインにより、我々の「信頼性」と「確実に実行する力」を表しています。
- ロジスティクスを通じて企業、産業、社会を多様につなぎ、その発展を支えている存在であることをNとXの間にまたがる複数のラインで表現しています。
- またこれらのラインは組み合わせることのできる大きな矢印にもなっており、最適な方法を見つけ出し社会を前に進める原動力であるということも示しています。
- グループを構成する企業の多様性を、NXのデザインならびにNIPPON EXPRESSの字体の太さをそれぞれ変えることで表現しています。



### グループカラーについて



#### <フレッシュグリーン>

- グループ企業理念\*にある、我々の新たな挑戦を支える「創造性」
- 変わらぬ価値観である「安全」
- 長期ビジョンの実現に重要な「サステナビリティ」を示す色

\*当社グループの企業理念：<https://www.nittsu.co.jp/corporate/philosophy-charter/philosophy.html>

#### <ネイビーブルー>

- グループ企業理念にある、我々の誇りにつながる社会からの「信頼」
- 高い技術力に裏付けられた「実行力」
- 企業・産業・社会を支えるための「深い専門性」を示す色